



**Fondo
Editorial
UBA**



REVISTA ARBITRADA DE LAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
INSTITUCIONALES

DIRECCIÓN DE
INVESTIGACIÓN



DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

Depósito Legal: pp200202AR286

ISSN: 1690-0685

ISSN: 2791-3589 (en línea)

investigacion.creatividad@uba.edu.ve

<https://revistasuba.com/>

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Clary Natividad Pazo Benítez
Dra. Ciencias de la Educación
PhD en Epistemología e Innovaciones Educativas
[https://orcid.org/ 0000-0003-4927-4689](https://orcid.org/0000-0003-4927-4689)
Universidad Bicentenaria de Aragua/Venezuela
cpazos1002@gmail.com

Fecha de aceptación: marzo 2026 Fecha de publicación: junio 2026

Resumen

El objetivo de este artículo de revisión es analizar el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano, con especial énfasis en los procesos de captación, selección y distribución de personal. Asimismo, se examina cómo esta tecnología transforma las dinámicas organizacionales para mejorar la eficiencia operativa, mitigar sesgos cognitivos y optimizar la toma de decisiones estratégicas en la transición de métodos manuales hacia sistemas automatizados. Metodológicamente, el estudio es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, fundamentado en una revisión bibliográfica de fuentes secundarias —tales como artículos científicos y literatura especializada— publicadas entre los años 2023 y 2025. Los hallazgos evidencian una creciente convergencia entre el desarrollo del capital humano y la integración de herramientas algorítmicas, impulsando una metamorfosis en la estructura corporativa. Se concluye que, si bien la IA plantea desafíos adaptativos significativos para los administradores, también ofrece ventajas competitivas sustanciales al enriquecer la experiencia laboral y automatizar procesos clave como el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo organizacional a través de datos más informados y objetivos.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Inteligencia Artificial, Innovación. Transformación Organizacional

Organizational transformation and human talent management through artificial intelligence

Abstract

The objective of this review article is to analyze the impact of artificial intelligence (AI) on human talent management, with special emphasis on the processes of recruitment, selection, and placement of personnel. It also examines how this technology transforms organizational dynamics to improve operational efficiency, mitigate cognitive biases, and optimize strategic decision-making in the transition from manual methods to automated systems. Methodologically, the study is descriptive with a qualitative approach, based on a literature review of secondary sources—such as scientific articles and specialized

literature—published between 2023 and 2026. The findings demonstrate a growing convergence between human capital development and the integration of algorithmic tools, driving a metamorphosis in the corporate structure. It concludes that, while AI poses significant adaptive challenges for managers, it also offers substantial competitive advantages by enriching the work experience and automating key processes such as recruitment, training, and organizational development through more informed and objective data.

Keywords: Human Talent Management, Artificial Intelligence, Innovation, Organizational Transformation.

Transformation organisationnelle et gestion des talents humains par l'intelligence artificielle

Résumé

Cet article de synthèse analyse l'impact de l'intelligence artificielle (IA) sur la gestion des talents humains, en particulier sur les processus de recrutement, de sélection et d'affectation du personnel. Il examine également comment cette technologie transforme la dynamique organisationnelle afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'atténuer les biais cognitifs et d'optimiser la prise de décision stratégique lors de la transition des méthodes manuelles vers les systèmes automatisés. Sur le plan méthodologique, l'étude est descriptive et qualitative, s'appuyant sur une analyse de la littérature secondaire (articles scientifiques et publications spécialisées) parue entre 2023 et 2025. Les résultats mettent en évidence une convergence croissante entre le développement du capital humain et l'intégration d'outils algorithmiques, induisant une métamorphose de la structure des entreprises. En conclusion, si l'IA représente un défi d'adaptation important pour les managers, elle offre également des avantages concurrentiels substantiels en enrichissant l'expérience collaborateur et en automatisant des processus clés tels que le recrutement, la formation et le développement organisationnel grâce à des données plus objectives et mieux informées.

Mots-clés : Gestion des talents humains, Intelligence artificielle, Innovation, Transformation organisationnelle

Introducción

En un mundo donde la transformación digital está a la orden del día, las organizaciones se ven ante el reto de optimizar sus procesos para seguir siendo competitivas. La gestión del talento humano, que es un pilar estratégico para las empresas, ha comenzado a incorporar soluciones basadas en inteligencia artificial (IA) con el fin de mejorar la eficiencia y la precisión en áreas clave como la captación,

selección y distribución de personal. La inteligencia artificial ya no es solo un concepto del futuro; se ha convertido en una herramienta práctica y esencial para las organizaciones modernas. Desde algoritmos que automatizan el análisis de currículums hasta sistemas que predicen el desempeño de los candidatos, estas tecnologías están cambiando la manera en que las empresas encuentran y asignan el talento adecuado a cada puesto.

Además, la IA ayuda a reducir sesgos en los procesos de selección y a crear estructuras organizacionales más dinámicas y eficientes mencionando que, la inteligencia artificial (IA) está revolucionando la forma en que se gestiona el talento humano, transformando los tradicionales departamentos de recursos humanos en equipos más estratégicos y ágiles. Para el año 2026, la IA no solo se encargará de la automatización, sino que también incrementará las habilidades para atraer, seleccionar y distribuir personal, utilizando análisis predictivos, IA generativa y herramientas de evaluación basadas en datos para producir de esta forma, una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y una mejora notable en la experiencia tanto de los candidatos como de los empleados.

Este artículo de revisión tiene como objetivo explorar el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano en las organizaciones, analizando cómo estas herramientas están transformando la captación y distribución de personal dentro de las organizaciones. También se abordarán los beneficios, desafíos y limitaciones que conlleva la implementación de estas tecnologías, con el propósito de ofrecer una visión integral y actualizada sobre esta tendencia que está revolucionando el panorama laboral global.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó una revisión de varios artículos académicos y de revisión provenientes de revistas científicas especializadas y repositorios académicos, los cuales han sido validados por expertos a través del proceso de revisión por pares antes de ser publicados. Del mismo modo, se utilizaron criterios de búsqueda que incluían: ética, inteligencia artificial y conocimientos de administración. El artículo se distribuye en varias secciones: problematización, método, resultados, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En el mundo actual, donde las organizaciones navegan por un entorno sumamente competitivo y en constante cambio, la gestión del talento humano o gestión de los recursos humanos (RRHH), la cual se define como una función esencial dentro de cualquier organización de todo tipo de actividad productiva, ya que se encarga de atraer, desarrollar y retener a los empleados que contribuyen al éxito de la empresa (Conrero & Cravero, 2019), es decir, se ha convertido en un pilar estratégico fundamental para asegurar la sostenibilidad y el éxito de las empresas. Sin embargo, el proceso de atraer, seleccionar y distribuir personal presenta desafíos significativos que pueden poner en jaque la efectividad de estas prácticas y así lo expresa Alles, (2007): “la gestión integral de recursos humanos basada en competencias que comprende desde la selección e incorporación de personas hasta su desarrollo dentro de la empresa”. En este contexto, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial (IA) en estas áreas se presenta como una solución innovadora, aunque su implementación también plantea preguntas y problemas que requieren un análisis profundo.

En una organización típica, los métodos tradicionales de selección de personal suelen ser lentos, costosos y, en muchas ocasiones, están marcados por sesgos subjetivos que afectan la objetividad y la calidad de las decisiones. Chawda, (2025) describe lo anterior como: “El sesgo de confirmación es la tendencia a favorecer la información que respalda nuestras creencias o suposiciones preexistentes, ignorando los hechos que las contradicen.” En el ámbito de la selección de personal, esto significa que los responsables de contratación pueden, sin darse cuenta, elegir a candidatos que les parecen adecuados en lugar de a los más cualificados. Así mismo, las áreas de recursos humanos, a menudo limitadas por el tiempo y los recursos disponibles, enfrentan dificultades para manejar grandes volúmenes de información provenientes de currículums, entrevistas y evaluaciones.

Lo anterior expuesto, no solo retrasa la incorporación de talento clave, sino que, también aumenta el riesgo de contratar perfiles que no se alineen del todo con las necesidades de la organización. Por otro lado, la distribución interna de

responsabilidades dentro de la empresa representa otro reto importante. En un entorno de cambios constantes, es vital asignar a las personas adecuadas en los roles correctos, teniendo en cuenta sus competencias, habilidades y potencial de desarrollo, sin embargo, la falta de herramientas avanzadas para analizar datos de desempeño y proyecciones de crecimiento profesional complica la toma de decisiones estratégicas que optimicen el uso del talento disponible.

Sobre este asunto, la inteligencia artificial está a punto de transformar la manera en cómo se gestiona el talento humano, gracias a la automatización, el análisis de grandes volúmenes de datos y la reducción de sesgos, además, no solo está a punto de revolucionar la gestión, sino que para 2026 se habrá convertido en un elemento clave dentro de los departamentos de Recursos Humanos (RRHH). Por lo que, está pasando de ser una simple herramienta de automatización a convertirse en un copiloto estratégico. Por ejemplo, los algoritmos de IA pueden revisar y analizar cientos de currículums en solo unos segundos, detectar patrones de éxito en perfiles anteriores, hacer evaluaciones predictivas del desempeño y sugerir las mejores combinaciones entre personas y roles. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías también trae consigo nuevos desafíos que las organizaciones deben enfrentar. Esta revolución se fundamenta en tres pilares clave:

1. Automatización de Procesos Operativos

La IA asume tareas repetitivas, permitiendo a los profesionales de RRHH enfocarse en la estrategia y la interacción humana. Se destaca:

- Selección de personal (Screening): Los algoritmos analizan currículums y perfiles de manera rápida y eficiente para identificar a los candidatos más idóneos.
- Onboarding y Chatbots: Asistentes virtuales gestionan la incorporación de empleados y responden preguntas frecuentes al instante.
- Gestión de nóminas y cumplimiento: Automatización de tareas administrativas para reducir errores.

2. Análisis de Grandes Volúmenes de Datos (People Analytics)

La IA procesa datos históricos y en tiempo real para predecir escenarios y mejorar la toma de decisiones. Se destaca:

- Analítica predictiva: Identifica patrones ocultos para predecir riesgos de rotación de personal (turnover) y detectar tempranamente el burnout (agotamiento laboral).
- Ecosistemas de habilidades: La IA mapea y certifica las capacidades reales de los colaboradores en tiempo real para personalizar su desarrollo.
- Evaluación del desempeño: La IA proporciona seguimiento continuo, permitiendo retroalimentación oportuna en lugar de evaluaciones anuales.

3. Reducción de Sesgos y Objetividad

Si se utiliza correctamente, la IA ayuda a disciplinar el juicio humano, filtrando candidatos por habilidades y experiencia en lugar de factores subjetivos. Se destaca:

- Evaluación ciega: Las herramientas pueden descartar prejuicios de edad, género o etnia al analizar perfiles.
- Entrevistas estandarizadas: Chatbots o herramientas de análisis de voz (IA conversacional) evalúan respuestas de manera imparcial.

13

Desafíos y Consideraciones Éticas

A pesar de sus beneficios, la implementación de la IA en 2026 requiere una gestión cuidadosa:

- Sesgo algorítmico: Si los datos históricos contienen prejuicios, la IA puede replicarlos. Es esencial auditar periódicamente los sistemas.
- Supervisión humana: La IA debe mejorar, no reemplazar, el juicio humano. La combinación de ambos (human-in-the-loop) es necesaria para la ética y la equidad.
- Protección de datos: Cumplir con las normativas (como el RGPD) es fundamental al manejar información sensible de empleados.

En resumen, la IA en 2026 está creando una experiencia de empleado más personalizada y permitiendo a las empresas maximizar el potencial humano a través de datos objetivos.

En este contenido, el desafío radica en cómo las organizaciones pueden integrar de manera efectiva y ética las herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de

captación, selección y distribución del talento humano. Es fundamental asegurarse de que estas tecnologías no solo mejoren la eficiencia operativa, sino que también respeten principios como la equidad, la transparencia y el desarrollo humano. Además, es importante abordar los retos que conlleva la capacitación de los equipos de recursos humanos para adaptarse a este cambio tecnológico y gestionar adecuadamente las implicaciones culturales y organizacionales que surgen con la adopción de la IA.

Ahora bien, específicamente, en la administración, aunque pueda parecer un campo aún por descubrir, es precisamente en la gestión empresarial y organizacional donde la inteligencia artificial ha tenido un papel destacado desde sus inicios (Litardo et al., 2022). El área administrativa es el epicentro principal de cualquier organización, abarcando la planificación y organización de recursos humanos y materiales, la elaboración de presupuestos, la toma de decisiones y la gestión del conocimiento (Chávez-Haro et al., 2020). Para lograrlo, se apoya en sistemas de información avanzados y herramientas que facilitan la toma de decisiones, las cuales han sido significativamente potenciadas por la IA y por tal motivo, esta gestión implica manejar grandes volúmenes de datos debido a su complejidad los cuales necesitan ser capturados, almacenados, procesados y comunicados para generar el conocimiento esencial que guiará la dirección. La inteligencia organizativa, un área clave de la IA en la administración, logra integrar disciplinas tan complejas y variadas como la psicología, la economía y la sociología.

En fin, aunque la inteligencia artificial ofrece una oportunidad sin precedentes para optimizar la gestión del talento humano, su implementación debe ser cuidadosamente planificada y supervisada y solo así, se podrá garantizar que sus beneficios se traduzcan en mejoras reales para las organizaciones y sus empleados. Es necesario reflexionar sobre cómo equilibrar el uso de la tecnología con un enfoque humano que valore y potencie el desarrollo de las personas dentro de la organización y en este sentido, la investigación se justifica por la necesidad de comprender el impacto de la IA en la labor administrativa.

Metodología

El objetivo de realizar esta revisión sistemática es analizar el impacto que tiene la inteligencia artificial en la gestión del talento humano, especialmente en la innovación en la captación, selección y distribución de personal dentro de las organizaciones. Para ello, se utiliza una metodología con un enfoque cualitativo, que busca ofrecer una mayor claridad a los lectores y, al mismo tiempo, contribuir a responder la pregunta fundamental de toda investigación (Guzmán, 2021).

El tipo de investigación que se utiliza aquí es la documental. Montagud (2020) explica que “la investigación documental, o bibliográfica, es un tipo de investigación cualitativa que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Estos datos son aquellos que han sido registrados por otros investigadores en diversas fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas, con el fin de estudiar fenómenos sociales.

El diseño de investigación que estamos tratando aquí es de tipo analítico. Esto significa que se elabora un plan estructurado cuyo objetivo no es solo describir un fenómeno, sino también explicar por qué ocurre (es decir, cómo y por qué). Esto se logra a través del estudio de las relaciones, causas y efectos entre variables, destacándose por la comprobación de hipótesis y el uso del pensamiento crítico para interpretar la información y llegar a conclusiones más profundas, yendo más allá de simplemente recolectar datos. Hurtado de Barrera (en publicaciones de 2020-2025) lo describe como un "holotipo" de nivel aprehensivo que se centra en interpretar, criticar y juzgar hechos o situaciones a partir de un criterio de análisis. A diferencia de otros niveles, el enfoque analítico busca entender la relación entre un evento y un criterio (teórico, lógico, etc.).

La exploración y selección de artículos y documentos se realiza a partir de diversas bases de datos como: Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias, Revista: Dominio de las Ciencias. Revista: 593 Digital Publisher CEIT., Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ), Revista InveCom (Estudios en Comunicación, Ciencia y Tecnología). Estos recursos ofrecen una amplia literatura sobre inteligencia artificial y su impacto en la gestión del talento humano, especialmente en el contexto de la transformación de las estructuras organizacionales. También se han consultado libros, artículos científicos, trabajos de grado y otras publicaciones académicas de los últimos

cinco años. Para analizar los artículos y trabajos, se utiliza una ficha RAE (Resumen Analítico Especializado), que organiza la información encontrada en cada uno de ellos, desde los objetivos definidos hasta la redacción final del artículo. Además, se obtuvo información relevante de diferentes editoriales. Todo esto se llevó a cabo mediante una búsqueda que abarca los últimos 10 años, asegurando que la información esté actualizada.

Hay que destacar que, para redactar una revisión efectiva de la literatura científica, es fundamental que se empiece con una comprensión clara del papel que esta revisión juega en la realización de una investigación sólida:

- Contexto: ¿cómo se inserta tu proyecto de investigación en el panorama del conocimiento actual?
- Identifica los conceptos o variables clave que son importantes en esta área de estudio.
- Reconoce las conexiones entre esos conceptos o variables.
- Establece la necesidad de llevar a cabo más investigaciones: busca inconsistencias, áreas donde falta evidencia, oportunidades para un desarrollo más profundo o metodologías alternativas. Ahora bien, como sucede en cualquier proceso de revisión sistemática, es fundamental definir los criterios de inclusión y exclusión para asegurarnos de que los artículos seleccionados sean relevantes para la investigación. Por esta razón, hemos establecido estos criterios en la siguiente tabla:

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

Nro. del Criterio	Criterio de Inclusión	Criterio de Exclusión
C1	Artículos relacionados al tema de investigación	Artículos duplicados
C2	Artículo en inglés y español	Artículos sin relación al tema de la IA y la transformación organizacional en el talento humano y otro idioma
C3	Artículos publicados desde el 2023 al 2026	Artículos publicados fuera de los años mencionados
C4	Artículos significativos con talento humano y el uso de la IA	Artículos incompletos

Nota. Fuente Briones, (2025)

En resumen, entonces, se lleva a cabo la revisión sistemática del tema, estableciendo criterios de elegibilidad que ayudan a obtener información más clara y precisa sobre lo que se desea explorar. Para ello, se filtró la información encontrada en revistas que abordan la línea de investigación, así como registros adicionales de otras fuentes. De igual manera, se eliminaron los estudios duplicados que no se alineaban con los aspectos relevantes de la investigación esperada.

A continuación, se presenta la síntesis de los artículos de revisión (2023-2026) organizados de forma estructurada para facilitar su análisis comparativo:

Tabla 2
Cuadro Comparativo de Artículos de Revisión (2023-2026) más destacados en este análisis.

Artículo de Revisión	Año	Enfoque Principal	Aporte Operativo en RRHH	Impacto en la Transformación Organizacional	Desafíos y Límites Identificados
Inteligencia artificial en la gestión del talento y de los recursos humanos en América Latina	2025	Impacto de la IA en el contexto empresarial latinoamericana no mediante metodología PRISMA.	Optimización del reclutamiento, capacitación guiada y evaluación del desempeño corporativo.	Incremento drástico de la eficiencia y reducción de sesgos iniciales en procesos.	Riesgos éticos normativos y brechas tecnológicas profundas en la región. IA
Inteligencia artificial y gestión del talento humano: revisión teórico-empírica	2025	Adopción tecnológica planificada para el desarrollo organizacional sostenible.	Automatización del filtrado inicial de candidatos y diseño de planes de formación personalizados	Evolución hacia estructuras corporativas dinámicas, flexibles y adaptables.	Necesidad crítica de un liderazgo con visión estratégica para evitar fallas de adopción.
Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano: Oportunidades, desafíos	2025	Transición del departamento de Recursos Humanos hacia un rol netamente estratégico.	Automatización masiva de tareas operativas, burocráticas y rutinarias de la oficina.	Liberación de tiempo para que el personal se enfoque en la cultura interna y la estrategia.	Resistencia al cambio organizacional y falta de competencias digitales del personal. Innovación
Inteligencia Artificial en los procesos de	2026	Eficiencia matemática y algorítmica en	Automatización estricta del filtrado de	Reducción de costos de contratación y	Deshumanización del trato en las primeras etapas y
selección del personal		la fase de atracción de talento humano.	postulaciones y análisis predictivo de perfiles.	aceleración del tiempo de respuesta del negocio.	sesgos ocultos del algoritmo.
		Reconfiguración integral de modelos de operación empresarial bajo	Identificación precisa de brechas de habilidades para	Impulso activo a programas masivos de reskilling y	Desbalance entre la velocidad de la

Transformación digital y gestión del talento humano	2026	la economía digital.	ejecutar planes de capacitación.	upskilling continuo.	automatización y la adaptación cultural interna.
---	------	----------------------	----------------------------------	----------------------	--

Resultados

En la revisión realizada a la literatura mostrada en la Tabla 1, se tomaron las principales variables abordadas en cada uno de los artículos sobre el tema y las cuales resumo así:

Inteligencia artificial

En la actualidad, en esta era digital, la Gestión del Talento Humano se enfrenta a retos sin precedentes. La complejidad creciente del mercado laboral, la rapidez de los cambios tecnológicos y la necesidad de identificar y atraer talento altamente especializado han llevado a las organizaciones a buscar soluciones innovadoras para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección. En este ambiente, la Inteligencia Artificial (IA) se presenta como una herramienta que podría transformar el panorama, prometiendo cambiar la manera en que las empresas identifican, evalúan y eligen a sus futuros empleados. Sin embargo, la implementación de estos procesos plantea preguntas importantes sobre su efectividad, impacto y las implicaciones éticas que conlleva. Por un lado, la IA tiene la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos de candidatos con una velocidad y precisión que los métodos tradicionales simplemente no pueden igualar, así como lo señala López (2022): la Inteligencia Artificial híbrida es una mezcla de todas ellas... incluida, la de las propias personas. Es decir, está basada en el principio de emplear la IA más avanzada pero siempre bajo una supervisión humana.

Ahora bien, esta capacidad no solo promete hacer que el proceso de selección sea más rápido, sino que también busca disminuir esos sesgos inconscientes que a menudo afectan las decisiones de contratación. Sin embargo, la incorporación de la IA en estos procesos trae consigo una serie de desafíos y preocupaciones. Hay un debate creciente sobre si los algoritmos de IA podrían, en lugar de ayudar, perpetuar o incluso intensificar los sesgos que ya existen, especialmente si no se diseñan y entrenan de la manera

adecuada.

La Inteligencia Artificial (IA) en la administración, ha revolucionado la gestión tanto en el sector empresarial como en el público, convirtiéndose en un motor fundamental para mejorar la eficiencia operativa, facilitar la toma de decisiones estratégicas y automatizar tareas. Su principal contribución es la habilidad de procesar enormes cantidades de datos en tiempo real, superando a los humanos en términos de precisión y velocidad.

Es preciso acotar que, la inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como el motor que impulsa el crecimiento en los empleos tic, pero la especialización técnica ya no es suficiente. habilidades humanas como el liderazgo, la comunicación y la colaboración emergen como factores decisivos para asegurar un uso ético y responsable de la tecnología en un entorno en rápida transformación. (Paradela, 2025)

Talento Humano

La inteligencia artificial (IA) revoluciona el talento humano automatizando tareas repetitivas, mejorando la selección de personal, personalizando la capacitación y analizando datos para predecir el rendimiento. De la misma manera, aumenta la eficiencia en RRHH, reduce sesgos inconscientes en contrataciones y optimiza la gestión del clima laboral, permitiendo que los profesionales se enfoquen en la estrategia y la empatía. Cabrera y Schwerdt (2014) resalta que;

Los incentivos económicos no son el único factor que influye en el aumento de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización, demostró también los factores psicosociales, así como la motivación en los trabajadores para incrementar la satisfacción de los empleados es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades de las personas, considerado un activo intangible que impulsa la competitividad y el éxito organizacional. (p. s/n)

Es decir, hace referencia al término talento humano al administrar el área de recursos humanos, donde se gestiona y desarrolla las capacidades, conocimientos y destrezas de las personas dentro de una organización.

Principales aportes de la IA al Talento Humano

- Reclutamiento y Selección Inteligente: Facilita la clasificación de currículos, anticipa el rendimiento futuro y ayuda a minimizar sesgos en la evaluación de candidatos.
- Eficiencia Operativa: Optimiza tareas manuales y repetitivas, como la gestión de nóminas, la administración del personal y las respuestas a preguntas frecuentes a través de chatbots
- Capacitación Personalizada (L&D): Proporciona experiencias de aprendizaje adaptadas, identificando las brechas de habilidades y sugiriendo formación específica para cada empleado.
- Análisis Predictivo (People Analytics): Permite prever la fuga de talento, analizar el clima organizacional y medir el compromiso de los empleados.
- Desarrollo Organizacional: Contribuye a crear descripciones de puestos, planes de carrera y a evaluar competencias de manera más objetiva.

Entonces, la Inteligencia Artificial (IA) ha revolucionado la gestión del talento humano, tanto en el sector empresarial como en el público, convirtiéndose en un motor fundamental para mejorar la eficiencia operativa, facilitar la toma de decisiones estratégicas y automatizar tareas. Su principal contribución es la habilidad de procesar enormes cantidades de datos en tiempo real, superando a los humanos en términos de precisión y velocidad.

Innovación

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la innovación al potenciar, en lugar de reemplazar, el talento humano. Al encargarse de las tareas rutinarias, nos libera tiempo para enfocarnos en el pensamiento estratégico y la creatividad. Además, transforma la gestión de recursos humanos al optimizar la selección, el desarrollo y la retención del personal a través del análisis de datos. Esta colaboración no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también crea un ambiente de trabajo más creativo. Oyekunle & Boohene (2024) destacan” cómo la implementación de tecnologías avanzadas puede optimizar procesos y aumentar la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.”-

Impacto de la IA en la Innovación y el Talento

La gestión del talento se ha transformado gracias a la IA, que hace que el reclutamiento sea más ágil y permite evaluar el desempeño de los empleados de manera más precisa. Esto, a su vez, facilita su desarrollo profesional. Además, la innovación operativa se ve impulsada, ya que la automatización de tareas repetitivas libera a los equipos para que se concentren en generar ideas y soluciones creativas.

Hay que mencionar que, no es necesario embarcarse en grandes proyectos; lo importante es identificar casos de uso específicos que realmente aporten valor y mantener una mentalidad abierta al cambio. En cuanto a las habilidades, el pensamiento creativo sigue siendo una de las más valoradas, especialmente con la rapidez y efectividad que ofrece la IA.

Por último, es fundamental que la implementación de estas tecnologías se realice de manera ética, garantizando la transparencia, la integridad y el respeto por los derechos de los empleados.

En resumen, la IA se consolida como un complemento que expande las capacidades humanas, permitiendo a las empresas adaptarse mejor a entornos disruptivos y mejorar su cultura organizacional.

Captación, selección y distribución de personal

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando la forma en que gestionamos el talento humano. De hecho, alrededor del 88% de las empresas ya la están utilizando para hacer más eficientes la captación, selección y distribución de personal. Esta tecnología no solo ayuda a automatizar tareas repetitivas, sino que también mejora la precisión en las contrataciones y reduce los sesgos inconscientes en un impresionante 74.81%, lo que resulta en procesos más justos y efectivos.

Captación y Atracción de Talento con IA

- Automatización del "embudo" superior: Los chatbots y asistentes virtuales se encargan de hasta el 80% de las tareas iniciales, como la búsqueda, la primera selección y el contacto con los candidatos.
- Procesamiento de perfiles: La IA examina grandes volúmenes de currículums y perfiles en redes profesionales (como LinkedIn) para identificar a los candidatos que

mejor se alinean con las competencias requeridas.

- Marca empleadora personalizada: Facilita la personalización de la comunicación para atraer talento específico de manera más efectiva.
- Hay que mencionar que la implementación de la IA en la capacitación no solo transforma los métodos y procesos de aprendizaje, sino que también tiene un impacto profundo en la cultura organizacional. Este impacto se manifiesta en varios niveles, alterando la dinámica de trabajo, influenciando la moral de los trabajadores y redefiniendo la valoración de habilidades y competencias (Matarazzo et al., 2021).

Selección de Personal Inteligente

- Clasificación eficiente: Los algoritmos clasifican currículums de forma rápida, ahorrando tiempo y mejorando la calidad de la preselección.
- Evaluación objetiva y gamificada: Se implementan evaluaciones de personalidad y habilidades técnicas basadas en IA para predecir el rendimiento y el encaje cultural, reduciendo la subjetividad humana.
- Entrevistas asistidas: Las herramientas de IA pueden llevar a cabo entrevistas preliminares, sugerir preguntas y ofrecer evaluaciones objetivas de las respuestas.
- Análisis Predictivo: Permite anticipar qué candidatos tienen más probabilidades de quedarse en la empresa y de rendir mejor.

Distribución y Asignación de Talento (Gestión Interna)

- Optimización de recursos: La IA ayuda a asignar al personal adecuado a los proyectos correctos, analizando habilidades técnicas, experiencia y KPIs.
- Gestión del desempeño: Facilita evaluaciones de desempeño más objetivas y basadas en datos en tiempo real, lo que ayuda en la toma de decisiones sobre promociones o formación.
- Planificación inteligente: Automatiza la planificación del personal y asiste en la actualización del material de capacitación para empleados

Transformación Organizacional

En primer lugar, Wischnesvky (2004) define la transformación organizacional como los “cambios revolucionarios” en dimensiones organizacionales como estrategia,

estructura y sistemas, es decir, para que se considere una transformación corporativa, es fundamental que la mayoría de las personas en la organización modifiquen su comportamiento. Esto se debe a que el nuevo contexto global exige cambios visibles en la manera en que se realiza el trabajo, lo que se refleja en las formas de pensar y gestionar. Según esta definición, una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios de comportamiento necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo. Así, la clave para diferenciar entre transformación y simple cambio radica en la capacidad de generar alteraciones duraderas en los comportamientos de las personas.

En este artículo, se aborda el concepto de transformación como un fenómeno continuo que impacta directamente a la organización en su conjunto. Este proceso llega a tocar la esencia de las características organizacionales que están arraigadas, como los valores, comportamientos, cultura y métodos de operación. En la siguiente sección, se profundizará en este concepto de transformación, destacando las diferencias clave entre cambio y transformación.

Anderson y Ackerman (2001) presentan tres tipos de cambio, entre los cuales se destacan los cambios de transformación. Según estos autores, la transformación se distingue de otros tipos de cambio, como los de crecimiento y los de transición, por su profundidad y complejidad. Ellos argumentan que las transformaciones alteran de manera significativa nuestras formas de pensar, creencias, estrategias, sentimientos, valores y todo aquello que, a menudo de manera inconsciente, consideramos como bueno y verdadero. Este proceso afecta incluso las partes más íntimas de nuestra mente. La transformación resulta en un "cambio profundo", donde valores, creencias y supuestos profundamente arraigados son cuestionados y modificados.

Aplicaciones de la inteligencia artificial en la labor administrativa

La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una herramienta increíblemente valiosa para tareas como la recopilación, almacenamiento y logística de datos, así como para la automatización de procesos. Habría que mencionar también, que en cuanto a los asistentes virtuales y Chatbots, en los últimos tiempos, se ha visto un gran avance en los chatbots, que han evolucionado de simples automatizaciones a sistemas más sofisticados basados en IA, diseñados para tareas específicas los cuales se dividen en

dos categorías: los chatbots, que son comúnmente utilizados en atención al cliente, y los asistentes virtuales, que ayudan a los trabajadores a automatizar procesos y aumentar su productividad. Esta clasificación ha llevado a numerosos estudios que examinan cómo la IA y la base de datos pueden mejorar los procesos de gestión y, en última instancia, el rendimiento general de las actividades.

Ahora, estos asistentes virtuales y chatbots ofrecen oportunidades emocionantes en la administración: recopilan, interpretan y analizan problemas, formalizándolos y resolviéndolos a través de flujos de trabajo automatizados, lo que reduce la necesidad de intervención humana en la toma de decisiones. Esto se traduce en una disminución del personal necesario para tareas comunes y repetitivas (Vargas, 2024). La implementación de estas herramientas de IA permitirá a las empresas mejorar sus procesos de atención al cliente, estrategias de marketing y actividades de ventas. Además, esta nueva tecnología abrirá la puerta a nuevos modelos de negocio y enfoques innovadores en diversos sectores, desde la publicidad hasta la atención médica y el comercio electrónico.

En el 2026, la idea es fusionar la eficiencia de la inteligencia artificial con el juicio humano, colocando la experiencia tanto del candidato como del empleado en el corazón de la estrategia donde los resultados indican que la integración de la IA se convertirá en el estándar de oro. Su capacidad para reducir sesgos, prever el éxito a largo plazo y personalizar la experiencia del empleado no solo ayuda a atraer al mejor talento, sino que también lo coloca en el lugar adecuado, asegurando así la sostenibilidad y agilidad de la organización ante los cambios del mercado.

En síntesis, la implementación de estas herramientas de la IA permitirá a la administración empresarial mejorar sus procesos de atención al cliente, estrategias de marketing, y actividades de ventas. Además, esta nueva tecnología también dará lugar a nuevos modelos de negocio y enfoques innovadores en diversos sectores, desde la publicidad hasta la atención médica y el comercio electrónico.

Inteligencia artificial para la toma de decisiones en talento humano

En este punto se puede decir que, la inteligencia artificial está revolucionando la forma en cómo se toma decisiones sobre el talento humano. La llegada de nuevas tecnologías,

en el marco de la Cuarta Revolución Industrial, ha impulsado la integración de herramientas digitales en la evaluación del talento por lo que, este cambio ha dado lugar a la creación de dashboards de rendimiento, sistemas de feedback automatizados y algoritmos analíticos que evalúan el desempeño. Gracias a estas soluciones, se ha mejorado la recepción y el análisis de datos en tiempo real, además de reducir la carga operativa en los departamentos de talento humano.

Del mismo modo, Tambe et al. (2019) destacan que la inteligencia artificial ha comenzado a ser la protagonista de esta nueva era, especialmente en áreas como el reclutamiento, la capacitación y, por supuesto, la evaluación del desempeño. Las soluciones basadas en IA permiten automatizar tareas, detectar patrones en grandes volúmenes de datos y, al mismo tiempo, ofrecer recomendaciones personalizadas para el desarrollo de los empleados, por lo tanto, estas son indicaciones claras del cambio digital que se está viviendo, ya que son capaces de analizar el rendimiento laboral basándose en indicadores cuantitativos y en feedback en tiempo real desde la perspectiva laboral.

Discusión

Este estudio ha permitido explorar cómo la inteligencia artificial (IA) impacta la gestión del talento humano, centrándose en los procesos de captación, selección y distribución de personal en las organizaciones. A partir de los hallazgos, se pueden extraer las siguientes conclusiones clave:

Transformación de los procesos de gestión del talento humano

La adopción de herramientas de inteligencia artificial ha demostrado ser un motor para optimizar los procesos de recursos humanos. Estas tecnologías permiten automatizar tareas repetitivas, como el análisis de currículums y la preselección de candidatos, lo que reduce cuantiosamente los tiempos y costos asociados a la contratación ayudando así, la identificación de los modelos en los datos de los candidatos, mejorando la precisión en la selección de perfiles adecuados para cada puesto, no solo aumentando la eficiencia operativa, sino que también favorece una toma de decisiones más objetiva y fundamentada en datos.

Reducción de sesgos y promoción de la equidad

Otro de los aportes más significativos de la IA en este ámbito es su capacidad para disminuir los sesgos humanos en los procesos de selección. Al estar programadas para evaluar a los candidatos según criterios objetivos, las herramientas de IA pueden reducir prejuicios relacionados con género, edad, raza u otros factores subjetivos. Sin embargo, también se ha observado que los algoritmos pueden replicar sesgos existentes si no son diseñados y entrenados de manera adecuada, lo que resalta la importancia de una supervisión ética y responsable en su implementación.

Desafíos éticos y legales

El estudio ha mostrado que, aunque la inteligencia artificial trae consigo una serie de beneficios, su uso también conlleva importantes desafíos éticos y legales destacándose: la protección de datos personales, la necesidad de ser transparentes en las decisiones automatizadas y la urgencia de asegurarnos de que los algoritmos no discriminen de manera involuntaria. En el contexto de Venezuela, aunque no hay una legislación específica sobre inteligencia artificial, es importante que las organizaciones adopten principios internacionales, como los que se encuentran en el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), para asegurar que se cumplan los estándares éticos y legales.

Impacto en la distribución de roles y desarrollo organizacional

La inteligencia artificial no solo optimiza el proceso de selección de personal, sino que también facilita una asignación más estratégica de los empleados dentro de la organización. Ahora, mediante el análisis de datos sobre el desempeño y las competencias, estas herramientas pueden sugerir reubicaciones internas que maximicen el talento disponible, promoviendo así el desarrollo profesional de los empleados y elevando la productividad de la organización.

Limitaciones y áreas de mejora

A pesar de sus beneficios, la implementación de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano enfrenta ciertos obstáculos, como la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de recursos tecnológicos en algunas organizaciones. Además, se ha identificado la necesidad de capacitar a los equipos de recursos humanos

para que puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva y asegurar su correcta aplicación.

Aportes al Campo de Estudio

Este trabajo aporta significativamente al campo de la gestión del talento humano al ofrecer una visión completa de cómo la inteligencia artificial está revolucionando los procesos tradicionales, no solo resaltando los beneficios operativos de estas tecnologías, sino que también examina los desafíos éticos y legales que deben tenerse en cuenta para asegurar una implementación responsable. En un contexto como el venezolano, donde las organizaciones enfrentan limitaciones económicas y tecnológicas, este estudio proporciona una guía práctica para adoptar soluciones innovadoras que fortalezcan la competitividad empresarial.

La investigación se adentra en la relación entre tecnología y gestión humana, explorando no solo los aspectos técnicos de la IA, sino también sus implicaciones sociales, éticas y legales. Este enfoque multidimensional permite entender cómo estas herramientas pueden ser utilizadas para promover la equidad, mejorar la eficiencia y fomentar el desarrollo organizacional, todo mientras se respetan los derechos de los empleados y candidatos. Proyección de Futuras Investigaciones

Este trabajo abre la puerta a nuevas investigaciones que profundicen en temas como:.

- El impacto de la IA en la satisfacción laboral y el desarrollo profesional de los empleados.
- La creación de políticas públicas y marcos legales que regulen el uso de IA en el ámbito laboral.

Una contribución innovadora al campo de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano podría enfocarse en crear un modelo híbrido para la selección y distribución de personal. Este modelo combinaría las capacidades predictivas y analíticas de la IA con la intuición y el juicio humano. La idea es ir más allá de las limitaciones de los sistemas automatizados actuales, fomentando una integración más ética, eficiente y personalizada en los procesos de recursos humanos.

Propuesta

El modelo híbrido sugiere que las herramientas de IA no deben ser vistas como un reemplazo total de los profesionales de recursos humanos, sino más bien como un apoyo que realza sus habilidades. Como lo expresas Wood, (2022) cómo la IA híbrida puede combinar lo mejor de la IA simbólica y el aprendizaje automático para predecir salarios, riesgos y costes de ensayos clínicos, y mejorar los chatbots. Este enfoque se fundamenta en varios pilares clave:

- **Análisis Predictivo Basado en IA**

La IA se emplearía para examinar grandes volúmenes de datos de candidatos y empleados, identificando patrones y tendencias que ayuden a predecir el rendimiento, la compatibilidad cultural y el potencial de desarrollo de cada persona. Esto incluye el uso de algoritmos avanzados para evaluar tanto competencias técnicas como habilidades blandas y la capacidad de adaptación al entorno organizacional.

- **Intervención Humana en Decisiones Críticas**

A pesar de que la IA puede automatizar gran parte del proceso de selección, la responsabilidad de las decisiones finales sobre contrataciones o asignaciones de roles recaerá en los profesionales de recursos humanos. Esto asegura que se tomen en cuenta factores contextuales, éticos y emocionales que los algoritmos no pueden interpretar completamente.

- **Auditoría Ética y Transparencia**

El modelo incorporaría un sistema de auditoría para asegurar que los algoritmos sean justos, transparentes y libres de sesgos. Esto implica revisar regularmente los datos utilizados para entrenar los modelos de IA y garantizar que se adhieran a principios éticos y legales, como los establecidos en el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) y otras normativas internacionales y Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) (2018) Capacitación y Adaptación Organizacional

Para llevar a cabo este modelo, las organizaciones necesitan invertir en la formación de sus equipos de recursos humanos, asegurándose de que entiendan cómo funcionan las herramientas de IA y cómo pueden utilizarlas de manera efectiva. Además, es

fundamental un cambio cultural que promueva la aceptación de estas tecnologías como aliadas en lugar de verlas como amenazas.

Este modelo híbrido es importante porque aborda las principales inquietudes relacionadas con el uso de la IA en la gestión del talento humano, como la deshumanización de los procesos, los sistemas algorítmicos y la falta de transparencia. Al combinar lo mejor de la tecnología con el juicio humano, se establece un sistema más equilibrado y confiable que beneficia tanto a las organizaciones como a los empleados.

Además, este enfoque tiene el potencial de adaptarse a contextos específicos, aquí en Venezuela, donde las limitaciones económicas y tecnológicas pueden complicar la implementación de soluciones completamente automatizadas. Al ofrecer mayor flexibilidad y personalización, este modelo puede ser una solución viable para organizaciones de diferentes tamaños y sectores.

Por otra parte, la fusión de los procesos de evaluación ha dado lugar a lo que se conocen como modelos híbridos combinan el juicio humano con las capacidades analíticas de la tecnología. No buscan reemplazar lo tradicional, sino más bien complementar el análisis humano con herramientas que ofrecen mayor precisión e incluso proporcionan datos en tiempo real. De esta manera, también se pueden proponer modelos de evaluación que sean más integrales, objetivos y adaptados al contexto actual (Pletcher, 2023).

En resumen, la inteligencia artificial se presenta como una herramienta increíblemente poderosa para revolucionar la gestión del talento humano. Sin embargo, su implementación debe ir de la mano con un enfoque ético, legal y estratégico. Este estudio no solo enriquece el conocimiento teórico en el área, sino que también brinda recomendaciones prácticas para que las organizaciones puedan maximizar el potencial de estas tecnologías, contribuyendo así a un entorno laboral más sostenible y equitativo.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º* -1ª ed.-Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2001). *Beyond change Management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Briones-Pincay, C., Segura-Ramos, I., Rivera-Guerrero, A., & Reigosa-Lara, A., (2025). El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano:

- oportunidades, desafíos y transformación organizacional. 593. Digital Publisher CEIT, 10(4), 139-156, <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3228>
- Cabrera, CN y Schwerdt, FA (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las organizaciones Pequeñas y Medianas de la ciudad de Bahía Blanca. En *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3 al 5 de diciembre de 2014 Ensenada, Argentina*. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Chávez-Haro, M., Castelo-Salazar, G., & Villacis-Uvidia, F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588- 090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(18), 16-29.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/articlo/download/198/323>
- Chawda. M. (2025). Sesgo de confirmación en el reclutamiento. Disponible en: <https://kredily.com/confirmation-bias-in-recruitment/#:~:text=Para%20superar%20el%20sesgo%20de,datos%20y%20las%20evaluaciones%20estructuradas>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. -Hill Interamericana
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo. Editorial Universidad Católica de Córdoba
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB) (2018) Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Revista Gestionar*, 1(4), 19-31. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/17/47>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). ¿La inteligencia artificial se hará cargo del reclutamiento y la selección de recursos humanos? *Estudios de inteligencia de redes, Estudios de inteligencia de redes* 7(13), 21-30.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Octava edición. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón-Sypal.
- Litardo, F. E. T., Lara, M. G. C., Vaca, V. H. B., & Alencastro, L. E. T. (2022). Herramientas tecnológicas para la gestión por procesos en la administración estratégica, una opción efectiva para mejorar la toma de decisiones organizacionales. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(8), 68-83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8955511.pdf>
- López, M. (2022): Inteligencia Artificial híbrida: la sinergia entre máquinas y humanos. Disponible en: <https://immune.institute/blog/inteligencia-artificial-hibrida/>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital Transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 23(2), 345-361. <https://doi.org/10.1007/s10111-021-00640-3>
- Montagud, N. (2020). Investigación documental: tipos y características. *Portal Psicología*

- y Mente. <https://psicologiaymente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Oyekunle, David & Boohene, David. (2024). Digital Transformation Potential: The role of Artificial Intelligence in Business. *International Journal of Professional Business Review*. 9.1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4499>
- Paradela. M. (2025) Inteligencia Artificial / Personas Y Empresas.
- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos (Reglamento General de Protección de Datos del Reino Unido) (Texto pertinente a efectos del EEE). Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/eur/2016/679>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Vargas, D. (2024). La inteligencia artificial, una aproximación desde la administración pública en el GAD municipal del Cantón Latacunga. <https://dspace.utc.edu.ec/bitstream/27000/12220/1/MUTC-001865.pdf>
- Wood, T. (2022). ¿Qué es la IA híbrida? Todo lo que necesitas saber. Disponible en: <https://fastdatascience.com/ai-for-business/what-is-hybrid-ai-everything-you-need-to-know/>
- Pletcher, S. (2023). Perspectivas prácticas y éticas sobre la evaluación del desempeño de los empleados basada en IA.. Instituto Politécnico de Purdue.
- Wischnevsky, J. D. (2004). El cambio con el cambio de vientos: El impacto de la transformación organizacional en la supervivencia de la empresa en un entorno cambiante. *Organizational Analysis*, 12(4), 361-377.